



Was bleibt unter dem Strich?

Bei den einen läuft es rund, doch andere Unternehmen stehen dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement skeptisch gegenüber. Sie setzen auf Einzelmaßnahmen oder ignorieren es gänzlich. Über Gründe, Verantwortlichkeiten und Kennzahlen diskutierten BGM-Experten beim Round Table.

VON CHRISTIANE SIEMANN

► „Wir bringen Wohlgefühl in Ihren Betrieb“ – Werbeflyer mit diesen Versprechen wandern zu Recht bei den meisten Unternehmen mit viel Schwung in den Papierkorb. Wer Betriebliches Gesundheitsmanagement als „Wellness für alle“ verkaufen will, ist nicht auf der Höhe der Zeit und hat nicht verstanden, was Arbeitgeber wollen. Wohlfühlmassagen und Bio-Obst gehören nicht dazu – allenfalls wenn sich ein direkter Zusammenhang mit dem Leistungsvermögen des einzelnen Mitarbeiters konstruieren ließe. Denn das reine Feeling der Mitarbeiter zählt nicht als Argument, mit dem sich Unternehmen für die Implementierung von Betrieblichem Gesundheitsmanagement überzeugen lassen. Die Mehrzahl der Arbeitgeber, die in Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz oder BGM investieren, will neben positiven Gesundheitswirkungen auch betriebswirtschaftliche Effekte erzielen. Ihnen liegt nicht die „Wellness für alle“ am Herzen, „sondern sie sind an der erbrachten Leistung der Mitarbeiter interessiert“, stellt Thomas Schneberger von der Ias-Gruppe klar. Betriebliches Gesundheitsmanagement

habe die Aufgabe, „das Leistungsvermögen der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern“. Dies wiederum kann nur dann funktionieren, wenn BGM auch die Leistungsfähigkeit der Organisation adressiert, ergänzt Martin Schirmmacher von BAD Gesundheitsvorsorge: „Die Verhältnisse im Unternehmen – wie Arbeits- und Führungsprozesse – müssen so gestaltet sein, dass sie Mitarbeiter nicht an ihre Grenzen bringen.“

Jeder ist seines Glückes Schmied?

Das hört sich schlüssig an, doch in der Umsetzung von BGM gibt es deutliche Unterschiede. Zwar gilt letztlich, dass sowohl die Mitarbeiter selbst als auch die Arbeitgeber für Gesundheitsförderung verantwortlich sind, doch wer trägt die Hauptverantwortung? Die Mehrheit der Anbieter ist der Meinung: Verhältnisprävention geht vor individueller Prävention. Das beurteilt Dr. med. Dirk Lümekemann, Inhaber von Padoc – Health & Productivity Management, anders und plädiert für einen Ansatz, der deutlicher als bisher das Individuum in den Mittelpunkt rückt. „Ein modernes Gesundheitsmanagement stärkt die Eigenverantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters.“ Notwendig sei daher ein Paradigmenwechsel, bei dem Unternehmen „allen Mitarbeitern ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit ermöglichen“. Erreicht werde dies durch individuelle Maßnahmen, die mit einem Top-down-Ansatz unterstützt würden.

Diese Sichtweise ist Dr. Sabine Voermans, Leiterin des Gesundheitsmanagements bei der TK, zu einseitig. Letztlich interagiere BGM zwischen dem individuellen Ver-



Erwin Stickling, Herausgeber der Personalwirtschaft, moderierte das Expertengespräch.

halten und den Verhältnissen im Unternehmen und versuche, beides miteinander in Einklang zu bringen. „Nur wenn die Arbeitsverhältnisse auch ein gesundes Verhalten ermöglichen, ist der Einzelne motiviert, sein Verhalten zu verändern.“ Bei einem Mitarbeiter, dem der „Chef im Nacken sitze“, verschwinden die Nacken- oder Rückenbeschwerden trotz Rückenschule nicht, wenn die Ursache der Beschwerden, hier das Führungsverhalten, nicht verändert würde. Eine ähnliche Auffassung vertritt Thomas Schneberger von der Ias-Gruppe: Der Schlüssel zum Gesundheitsmanagement liege viel stärker in den Verhältnissen. Die Annahme, „jeder sei seines eigenen Glückes Schmied“, treffe in diesem Kontext nicht zu, denn Mitarbeiter seien bei der Arbeit Teil des Unternehmens. Deswegen müsse sich BGM als wesentlicher Impulsgeber für die Organisationsentwicklung verstehen. Denn wenn die Verhältnisse im Unternehmen suboptimal bleiben, sodass Mitarbeiter darunter leiden, könne sich „der Einzelne noch so sehr bemühen, aber seine Resilienz wird auf eine massive Probe gestellt, er wird letztlich krank, resignieren oder gehen“.

Mit dem Bild vom „Unternehmen als Räderwerk“ veranschaulicht Tom Conrads, Geschäftsführer von Insa Gesundheitsmanagement, wie das Zusammenspiel von individuellem Verhalten und betrieblichen Verhältnissen aussieht: „Wenn Räder unrund laufen oder Verschleiß zeigen, kann das Gesundheitsmanagement Abhilfe schaffen, bevor es zum Ausfall kommt. Wir können dabei unterstützen, dass die einzelnen Räder langfristig gut laufen – mit mehr Leistungsfähigkeit, mehr Wohlbefinden und einem guten Klima im Betrieb.“

Weckruf: AU-Zahlen und Fachkräftemangel

Ob Verhaltens- oder Verhältnisprävention – einig sind sich die Teilnehmer in der Einschätzung, dass in der Mehrheit der Unternehmen keinerlei BGM-Angebote oder nur Alibiaktionen wie Gesundheitstage existieren. Nicht zuletzt deshalb hat der Gesetzgeber das Präventionsgesetz und die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen auf den Weg gebracht. Erste Anzeichen deuten darauf hin, dass sie als Beschleuniger für ein integriertes BGM wirken können.

Keine Überzeugungswirkung haben bei Arbeitgebern dagegen empirische Studien zur Wirksamkeit von BGM oder Prognosen zur Alterung der Betriebe. Im Gegenteil, „Entscheider, die den grundsätzlichen Effekt von gesundheitlichen Fördermaßnahmen anzweifeln“, beschäftigen sich in der Regel erst gar nicht mit Gesundheitsthemen, berichtet Gerd Scheuplein von der Krankenkasse Barmer. Dagegen wirke der unternehmerische Blick auf die Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitsfälle und -dauer „wie ein Weckruf“. Denn im Betriebsalltag



„Nachweisbare BGM-Erfolge entstehen immer dann, wenn Vorgesetzte auch gesundheitsförderlich führen. Das zeigt sich gerade in Zeiten starker Veränderung und bei der Bekämpfung von Präsentismus.“

Tom Conrads, Geschäftsführer, Insa Gesundheitsmanagement



„Die Teilnahmequote steigt mit der Bereitstellung von digitalen Lösungen, denn sie lassen sich mit einem spielerischen Einstieg leicht in den Arbeitsalltag integrieren.“

Harald Holzer, Geschäftsführer, vitaliberty

finden sich Unternehmen heute in einer Situation wieder, die sie in dieser Art noch nicht kennen: Wenn früher ein Mitarbeiter langfristig ausfiel, stand Ersatz vor der Tür; in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels steht keiner mehr da. Diese Erkenntnis verursache „eine Initialzündung bei Arbeitgebern“, beobachtet Frank M. Scheelen, Vorstandsvorsitzender der Scheelen Gruppe: „Der Schmerz kommt in Unternehmen an und sie spüren, wie wichtig es ist, den Leistungserhalt ihrer Mitarbeiter präventiv zu sichern.“

Ebenso wirkt die gute wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen als Katalysator. Gerade in Zeiten voller Auftragsbücher werde Prävention immer wichtiger, denn wenn Mitarbeiter ausfallen, während die Nachfrage boomt, entstehe nachweisbar ein wirtschaftlicher Schaden. Daher nehmen manche Betriebe die gute Auftragslage zum Anlass, „ein ganzheitliches BGM einzuführen, um ihre Belegschaft leistungsbereit, leistungsfähig und gesund zu erhalten“. Das erlebt Insa-Geschäftsführer Tom Conrads und ergänzt, dass in solchen Situationen Maßnahmen, die konsequent an den Bedarfen der Mitarbeiter und des Unternehmens ausgerichtet sind, die Leistungsfähigkeit enorm fördern.

Was überzeugt das Management?

„Nur was sich in Zahlen messen lässt, gibt den Ausschlag für Veränderungen in Unternehmen.“ Diese Feststellung von Frank M. Scheelen können die Diskussionsteilnehmer unterschreiben. Wenn Unternehmen zum Beispiel

„Die Mitarbeiter selbst haben den stärksten Einfluss auf ihre Gesundheit. Diese Förderung der Eigenverantwortung sagt strategisch denkenden Unternehmen sehr zu.“

Dr. med. Dirk Lümekemann, Inhaber,
padoc – health & productivity management



„Für Leistungsfähigkeit und gute Arbeitsergebnisse sind die Mitarbeiter und die Organisation mit ihren Arbeitsprozessen und ihrer Führungskultur zuständig.“

Martin Schirmmacher, Referent Gesundheitsmanagement,
B.A.D. Gesundheitsvorsorge und Sicherheitstechnik



ein Stress-Screening durchführen, so der Geschäftsführer der Scheelen Gruppe, wachse schlagartig das Bewusstsein für das Thema Gesundheit. Wenn ein systematischer Check-up die Ergebnisse in einem Ampelsystem sichtbar mache und aufzeige, welche Mitarbeiter gefährdet seien, wachse die Bereitschaft für Gesundheitsmaßnahmen.

KMU schauen zunächst nicht auf Zahlen, doch sie spüren, dass die „Nichtbeachtung der Gesundheit der Mitarbeiter und der Organisation anders als in Großorganisationen, die vielfach noch mit doppelten Positionen und komplexen Vertretersystemen arbeiten können, schmerzhaft Auswirkungen hat“. Ist dann aber der Handlungswillen vorhanden, so Bastian Schmidtbleicher, Geschäftsführer von VIP-Training Variable Individuelle Prävention, „müsse schnell die fachliche und finanzielle Förderung einsetzen“. Die Erfahrung aus der Betreuung zeige: Schnelle Unterstützung und eine Politik der kleinen, vor allem aber erlebbaren Schritte überzeuge KMU. Ebenso lässt sich die Geschäftsleitung vom Ansatz der geteilten Verantwortung überzeugen, weiß Padoc-Geschäftsführer Dirk Lümekemann zu berichten: Gesundheitsgerechte Arbeitsbedingungen inklusive gesundheitsgerechter Führungsqualitäten seien nur die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite stehe die Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter, die durch ihr Verhalten den stärksten Einfluss auf ihre Gesundheit haben. „Diese Herangehensweise kommt strategisch denkenden Unternehmen sehr entgegen.“

Gießkanne war gestern

Diejenigen Unternehmen, die beim Thema BGM schon eine gewisse Reife erreicht haben, wissen heute schon genau, was sie wollen. Sie erwarten vom Dienstleister ein „auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes BGM und Maßnahmen, deren Wirksamkeit wissenschaftlich nachgewiesen sind“, schildert Harald Holzer, Vitaliberty. Gemeinsam erarbeite man Maßnahmen, die gesundheitsförderliche Rahmenbedingungen begünstigen. Dazu erfolge auch eine Befragung der Mitarbeiter zur organisationalen und individuellen Gesundheit, um passende Maßnahmen ableiten zu können. „Dies kann eine Schritte-Challenge sein, bei der verschiedene Abteilungen gegeneinander antreten, oder das gemeinsame Kochen – es muss zum Unternehmen passen.“ Das Gießkannensystem, wie Yoga oder Fitness für alle, habe ausgedient. Wer Fitness machen wolle, bekomme dazu die Möglichkeit, andere bevorzugten Online-Präventionskurse. Mitarbeiter, die zu keinerlei Maßnahmen zu bewegen seien, erhielten mit der vorgeschalteten Analyse zumindest „einen detaillierten Überblick über ihre eigene Gesundheitssituation und erste Ratschläge, an welchen Punkten Veränderungen ratsam oder sogar notwendig sind“. Holzer: „Den eigenen Gesundheitszustand schwarz auf weiß vor sich zu sehen, löst bei vielen bereits eine Motivation zur Veränderung aus.“

Vorkonfektionierte Maßnahmen funktionieren nicht, schließt sich Martin Schirmmacher von BAD Gesundheitsvorsorge an. Die Arbeitsschritte lauteten: Anliegen erfassen und passende Lösungen für Gesundheitsmaßnahmen erarbeiten. Dazu benötige man „das Know-how des Kunden, denn er ist Experte für sein Unternehmen“. Eine gute Lösung sorgte immer für Akzeptanz bei den Mitarbeitern. So sei nicht für jeden Mitarbeiter ein Stress-Workshop passend. Wenn primär wiederkehrende Konflikte mit Kollegen im Team für Stress sorgten, dann stelle sich die Frage nach einer Teamberatung inklusive Unterstützung der Führungskraft.

Verführung zum Glück

Eine Daueraufgabe für Krankenkassen, Anbieter und Arbeitgeber bleibt die Teilnehmerquote der Mitarbeiter, die in der Regel die Erwartungen nicht erfüllt. Denn leider zeigt sich oft, dass gerade die weniger gesundheitsbewussten Beschäftigten Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung geflissentlich ignorieren. Nun haben die Dienstleister einen außerordentlich großen Koffer an Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung im Gepäck – vom Kickboxen bis zur aufsuchenden Sportpause direkt in der Werkhalle oder am Schreibtisch. Wie also können Arbeitgeber und BGM-

Berater das Engagement der Belegschaft erhöhen? Einen wichtigen Hinweis gibt Martin Schirmacher, BAD Gesundheitsvorsorge: Zu schnell wollten Unternehmen ungeprüft Maßnahmen anbieten, ohne vorher zu klären, wie ihr Ziel laute und ob das Vorgehen geeignet sei. Doch selbst wenn die Verantwortlichen diese Fragen eindeutig klären, folgt daraus nicht, dass nun alle Beschäftigten begeistert sporteln, entspannen oder gesund essen. Neben der Kommunikation und Schnupperaktionen bewähren sich durchaus digitale Lösungen. „Sie ermöglichen den spielerischen Einstieg und die Mitarbeiter können sie ganz einfach in den Arbeitsalltag integrieren, sodass die Beteiligung mit mithilfe der Tracker weit höher ist als bei anderen Maßnahmen“, weiß Harald Holzer von Vitaliberty. Wer an einer Schritte-Challenge teilnehme, müsse nicht zum Hobbyläufer werden. Aber die digitalen Helfer steigern nachweislich die Motivation und Ungeübte beginnen zum Beispiel mit einem Spaziergang in der Mittagspause.

Die BGF-Angebote, das dazugehörige Marketing und ihre Kommunikation müssten so attraktiv und konsumfähig gestaltet werden, dass das Produkt Gesundheitsleistung auch konsumiert werde, rät Bastian Schmidtbleicher von VIP-Training: „Gesundheitsmaßnahmen sollten wie ein Produkt betrachtet werden, das konsumiert werden soll.“ Er hat gute Erfahrungen mit einer mobilen Trainingsfläche gemacht. Anfangs finde eine hohe Betreuung durch die Experten statt, später werden sie phasenweise ersetzt durch Multiplikatoren, die auch kommunikativ geschult worden sind.

Mit Bonus zu gesundem Blutdruck?

Unternehmen werben nicht gerade offensiv mit einem Bonus für die Teilnahme an gesundheitsfördernden Maßnahmen. Doch es gibt ihn – bei einigen Unternehmen auch für die Anwesenheit. Unumstritten ist das nicht. Sabine Voermans von der TK gibt zu bedenken, dass diese Systeme chronisch kranke Mitarbeiter nicht berücksichtigen oder ein Bonus für Anwesenheit auch kranke Mitarbeiter dazu bewege, trotzdem zur Arbeit kommen. „Dieses als Präsentismus bezeichnete Phänomen sollte von Unternehmen nicht durch Anwesenheitsprämien noch gefördert werden“, so Voermans. Andererseits funktionierten individuelle Bonussysteme insbesondere bei den Personen, die von sich aus eine hohe Gesundheitsaffinität haben; die gesundheitsfernen würden damit nicht erreicht. Voermans: „Bonussysteme eignen sich nicht für eine Verhaltensänderung.“

Ähnlich argumentiert Padoc-Geschäftsführer Dirk Lümekemann. Studien und Erfahrungen aus Unternehmen zeigten, dass Bonussysteme keine Auswirkungen auf die Teilnahmequoten haben, denn Mitarbeiter kämen nicht



„Gesundheitsindikatoren sind nur in der Gesamtschau eines sorgfältig konzipierten BGM-Kennzahlenportfolios sinnvoll und bedürfen der fachkundigen Interpretation unter Berücksichtigung aller Umstände.“

Thomas Schneberger, Geschäftsführer, ias-Gruppe



„Die Nachfrage nach Prävention wird kommen, weil das Gesetz kleinen und mittelständischen Unternehmen eine individuelle Bestandsaufnahme der Beschäftigtengesundheit ermöglicht.“

Gerd Scheuplein, Berater Betriebliches Gesundheitsmanagement, BARMER Hauptverwaltung

ins Handeln, nur weil es einen Bonus gibt. One-size-fits-all erhöhe möglicherweise die Arbeitgeberattraktivität, nicht jedoch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter. „Unsere Aufgabe ist es zu helfen, dass der Einzelne zu einer Verbesserung seines Verhaltens kommt.“ Dazu bedürfe es einer auf die individuelle Situation maßgeschneiderten und für Unternehmen praktikablen Unterstützung jedes Beschäftigten. Nur so gelinge es, neue Gewohnheiten zu entwickeln.

Anders beurteilt Thomas Schneberger, ias-Gruppe, die Wirkung von einem Teilnahmebonus. Auch wenn das Prinzip banal sei, zeige es Wirkung, denn häufig stelle sich ein Klebeeffekt ein: „Der Mitarbeiter kommt zunächst angelockt vom Bonus und beteiligt sich dann aus innerer Überzeugung weiterhin an gesundheitsfördernden Maßnahmen.“ Auch Führungskräfte könnten mithilfe von Anreizen, zum Beispiel durch handlungsorientierte Zielvereinbarungen, zu einer Unterstützung des BGM in ihrem Verantwortungsbereich motiviert werden. So ergäbe sich „eine Win-Win-Situation, die manchmal nur eines kleinen Anstoßes von außen Bedarf“.

Bonussysteme für die Teilnahme sind sehr spezifische und nur isoliert einsetzbare Werkzeuge, gibt Bastian Schmidtbleicher von VIP-Training zu bedenken. Je nach Ziel des Unternehmens könne beispielsweise die reine Teilnahmequote sehr wichtig sein, sodass der Einsatz eines gezielt darauf wirkenden Bonussystems Sinn ergäbe. „Doch die Strategie des BGM muss sich an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen orientieren und später damit korrelieren.“ Bonussysteme können in ihrer Wirkung die Korrelation

„KMU überzeugen kleine, aber spürbare Schritte zu mehr Gesundheit. So erleben sie neben der Wirksamkeit auch eine erste Grundstruktur eines zukünftigen BGM-Systems.“

Bastian Schmidtbleicher, Geschäftsführer,
VIP-Training Variable Individuelle Prävention



„In Zeiten des Fach- und Führungskräfte mangels steht kein Ersatz mehr vor der Tür, wenn Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen ausfallen. Präventiver Leistungserhalt ist in Unternehmen angekommen.“

Frank M. Scheelen, Vorstandsvorsitzender, Scheelen Gruppe, Leiter des Scheelen Instituts



stören oder sogar verfälschen. So könne sich durchaus herausstellen, dass die Teilnahmequoten gut seien, aber die Produktivität und Leistungsindikatoren unverändert blieben.

Welche Kennzahlen sind sinnvoll?

Ob mit Anreizsystemen oder ohne: Eine deutliche Mehrheit der Unternehmen will die Wirksamkeit von BGM messen. Daher erwarten sie von ihrem Dienstleister, dass er sie bei der Entwicklung von Messgrößen und mit weiteren Befragungen unterstützt. Manche Unternehmen arbeiten mit einem selbst konstruierten Health Index oder mit dem **WAI-Index**, andere mit Kennzahlen oder KPIs. Für Arbeitgeber, die mit Zahlen Wirknachweise erheben wollen, haben die BGM-Experten einige Empfehlungen.

Viele nutzbare Daten wie Anwesenheits- und Abwesenheitsquoten, BEM-Quoten und Arten der Fälle, Inanspruchnahme des betriebsmedizinischen Dienstes und andere liegen in Unternehmen schon vor. Welche weiteren sind sinnvoll? Sich ausschließlich auf Fehlzeiten zu konzentrieren, davon raten alle Teilnehmer ab. Der Krankenstand sei lediglich ein Spätindikator, der nichts über die Mehrzahl der täglich anwesenden Mitarbeiter aussage. Harald Holzer von Vitaliberty: „Ein gutes Gesundheitsmanagement stellt immer die Frage, wie die Leistungsfähigkeit, Motivation und Gesundheit der Anwesenden erhalten und verbessert werden können.“ Die Evaluation müsse daher zwei Bereiche in den Blick nehmen: zum

einen die Akzeptanz der implementierten Maßnahmen und ob sie den Aktivitätsgrad der Mitarbeiter erhöhen. Zum anderen sollten die gesundheitlichen Effekte der Maßnahmen selber erfasst werden. Diese zeigten sich nicht ad hoc, da viele Faktoren die Gesundheit und Leistungsfähigkeit beeinflussen. Vitaliberty arbeitet in dieser Ebene meist befragungsbasiert und hält die Veränderungen in einem Gesundheitsindex fest.

Will der Arbeitgeber beispielsweise die Arbeitsfähigkeit fördern oder eine höhere Arbeitszufriedenheit erreichen, lässt sich mit „individuell zugeschnittenen Gesundheitsbefragungen noch spezifischer die Zielerreichung in einzelnen Mitarbeitergruppen untersuchen und abbilden“, erläutert Tom Conrads, Insa Gesundheitsmanagement. Diese Detailüberprüfung werde von immer mehr Unternehmen nachgefragt und mache Sinn, da die Korrelation von Aufwand und Nutzen ohne Zweifel in Bezug zu anderen Faktoren beweisbar werde.

Wenn das Ziel des Gesundheitsmanagements ist, das Ernährungs- und Bewegungsverhalten zu verbessern, Gesundheitsrisiken wie Übergewicht zu reduzieren und das persönliche Leistungsempfinden zu steigern, dann müsste die Evaluation genau diese Parameter erheben, so Dirk Lümekemann von Padoc. Geeignet dafür seien Instrumente, die beispielsweise das Robert-Koch-Institut einsetze, um das Gesundheitsverhalten zu bewerten. Bei Padoc entwickelt man gemeinsam mit Unternehmensleitung und Betriebsrat einen Fragebogen und nutzt auch objektive Daten wie zum Beispiel Fitnesslevel und Blutwerte als Erfolgsmesser.

Bei VIP-Training werden aus den Kennzahlen im BGM spezifische KPIs entwickelt. Hierzu bilde man mit dem Unternehmen Hypothesen, welches Set an Kennzahlen sich wie verändern müsse, damit es eine positive Wirkung, beispielsweise auf den Krankenstand, erzeuge. Mit jedem Messdurchgang werde das System genauer, aber es könne nicht auf andere Unternehmen übertragen werden.

Wenn Zahlen in die Irre führen

Bei allem berechtigten Wunsch nach Charts mit klaren Aussagen gibt es doch einen großen Schwachpunkt. „Eine direkte Kausalität zwischen betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen und internen Kennzahlen wie Fehlzeiten oder Produktivität ist nur sehr schwer nachzuweisen“, legt TK-Expertin Sabine Voermans den Finger in die Wunde, „denn viele weitere, nicht durch das BGM beeinflussbare Faktoren wirken auf den Gesundheits- und Krankheitszustand einer Belegschaft.“ Beispielsweise Grippewellen oder private Krisensituationen – beides können Unternehmen nur schwer beeinflussen. Daher rät Voermans Unternehmen, zunächst nur mit quanti-



Unter www.personalwirtschaft.de finden Sie in der Rubrik „HR-Organisation>BGM“ Informationen über den Work Ability Index.

tativen Zahlen zu arbeiten, die bereits im Unternehmen vorliegen und diese mit qualitativen Kennzahlen aus Befragungen zu ergänzen. Dazu existierten erprobte Kennzahlensysteme, die Gesundheit, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten im Unternehmen messen und die – als Controlling-Instrument verstanden – auch die Möglichkeiten der langfristigen Steuerung bieten.

Eine abschließende Empfehlung kommt von Thomas Schneberger, Ias-Gruppe: „Indikatoren und Kennzahlen sorgfältig auswählen und mit viel Augenmaß einsetzen.“ Denn wie sich Kennzahlen entwickeln, zum Beispiel die Fehlzeiten einer Abteilung, sei von vielen Einflussfaktoren abhängig. Wenn eine Führungskraft zehn Mitarbeiter betreue und zwei von ihnen erkranken an Grippe, „dann kann er führen wie ein Weltmeister, aber sein Krankenstand liegt bei 20 Prozent“. BGM-Indikatoren ergäben nur in der Gesamtschau „eines sorgfältig konzipierten BGM-Kennzahlenportfolios“ Sinn und bedürften immer der fachkundigen Interpretation unter Berücksichtigung aller Umstände.

Präventionsgesetz – und nun?

Der Gesetzgeber meinte es gut und wollte die Kernzielgruppe der KMU adressieren, doch vor allem größere Unternehmen, die schon über BGM-Ressourcen verfügen, haben bislang das Gesetz für sich entdeckt. Im Mai 2017 haben nun die regionalen BGF-Koordinierungsstellen ihre Arbeit aufgenommen, die insbesondere für KMU eine professionelle Anlaufstelle in Sachen betrieblicher Gesundheitsförderung bilden sollen. Kern des Angebots ist eine individuelle Beratung durch Experten und Präventionsfachleute der gesetzlichen Krankenkassen. Die Beratung kann telefonisch oder auf Wunsch persönlich vor Ort erfolgen. Die ersten Erfahrungen mit diesem Internetangebot seien noch wenig aussagekräftig, da es in den Unternehmen erst bekannter werden müsse, berichtet Sabine Voermans von der TK. Aktuell starten die Krankenkassen Informationskampagnen und die Sozialverbände sowie Behörden bewerben dieses neue Angebot über ihre Kanäle. Auch Gerd Scheuplein von der Barmer bewertet die Resonanz von KMU als „überschaubar“. Der Gesetzgeber habe zwar die Grundlage geschaffen, doch nun müssten auch diejenigen Unternehmen, die noch nicht so tief in den Managementprozessen stecken, durch Hinweise der Krankenkassen und der Berater sach- und fachgerecht aufgeklärt werden. Doch Scheuplein ist optimistisch: „Die Nachfrage wird kommen, insbesondere weil das Gesetz eine individuelle Bestandsaufnahme der Beschäftigtengesundheit bei kleinen und mittelständischen Unternehmen überhaupt erst ermöglicht,



„Auf die demografische Entwicklung und die veränderte digitalisierte Arbeitswelt müssen Unternehmen reagieren und den Einzelnen befähigen, mit den neuen Rahmenbedingungen besser zurechtzukommen.“

Dr. Sabine Voermans, Leiterin des Gesundheitsmanagements, Techniker Krankenkasse

sodass dann weitere Maßnahmen abgeleitet werden können.“

Wegducken statt Psychischer Gefährdungsbeurteilung

Anders vorgestellt hatte sich der Gesetzgeber bestimmt auch die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Diese sind inklusive der Maßnahmenableitungen als Pflicht des Arbeitgebers im Arbeitsschutzgesetz seit Ende 2013 verankert. Doch die Zahlen nach fast fünf Jahren sind ernüchternd. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) geht in ihrer aktuellen Evaluation davon aus, dass etwa die Hälfte der Unternehmen die gesetzlich geforderte allgemeine Gefährdungsbeurteilung durchführt, von denen wiederum nur knapp die Hälfte, also rund 25 Prozent aller Unternehmen, die psychischen Belastungsfaktoren berücksichtigt. Doch die Dienstleister sind optimistisch, denn sie beobachten eine konstant hohe Nachfrage. Martin Schirmmayer, BAD. „Einige Unternehmen entscheiden sich in diesem Rahmen dafür, das Gesundheitsmanagement neu aufzusetzen und die Gefährdungsbeurteilung zu integrieren.“ Diese positive Tendenz sieht auch Insa-Berater Tom Conrads. Immer mehr Unternehmen gingen weg von der vermeintlichen Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen, stattdessen schauten sie auf den gesamten Prozess. „Die Integration in einen BGM-Prozess oder der Startsprung in ein systematisches BGM-Vorgehen sind tolle Synergieeffekte des Gesetzes.“ Natürlich gibt es auch die anderen Betriebe, die „nur“ die gesetzliche Pflicht erfüllen wollen. Doch auch diese Situation bietet im Beratungsprozess Chancen, von denen letztlich die Arbeitgeber und ihre Mitarbeiter profitieren. Denn oft braucht die Organisation nur noch einen Anstoß, um zu erkennen, dass die psychische Gefährdungsbeurteilung nicht nur Pflicht ist, sondern im unternehmerischen Interesse liegt. Fernab der Vorstellung von „Wellness für alle“ geht es um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Einzelnen und des Unternehmens – von der Managementebene über die Führungskraft bis zum Mitarbeiter. ■